

**Rede des Vorstandsvorsitzenden Pekka Paasivaara  
anlässlich der ordentlichen Hauptversammlung,  
Freudenstadt, 2. Juni 2016**

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
sehr geehrte Damen und Herren,

zur diesjährigen ordentlichen Hauptversammlung der HOMAG Group AG möchte ich Sie, auch im Namen meiner Vorstandskollegen, ganz herzlich begrüßen. Begrüßen möchte ich auch unseren Unternehmensgründer Gerhard Schuler mit seiner Familie. Ebenfalls willkommen heiße ich die Vertreter der Aktionärsvereinigungen und der Presse.

In den folgenden rund 20 Minuten werde ich Ihnen über das Geschäftsjahr 2015 der HOMAG Group AG berichten und Ihnen unsere Strategie erläutern.

Da dies meine erste Hauptversammlung als Vorstandsvorsitzender der HOMAG Group AG ist, möchte ich mich Ihnen kurz vorstellen. Bevor ich vor knapp einem Jahr zur HOMAG Group AG kam, habe ich viele Jahre Führungspositionen bei internationalen Technologiekonzernen in der Automatisierungstechnik und im Anlagenbau bekleidet. Wichtige berufliche Stationen vor der HOMAG Group waren unter anderem ABB, Mannesmann bzw. Bosch oder Germanischer Lloyd Group in Hamburg und deren Nachfolgegesellschaft DNV GL Group. Hier war ich CEO Industry und Oil & Gas. Studiert habe ich Wirtschaftswissenschaften in Finnland und den USA, mit einem Abschluss in Wirtschaftsinformatik und später einem MBA-Abschluss in Lausanne. Ich lebe seit rund 20 Jahren in Deutschland, bin verheiratet und habe einen erwachsenen Sohn.

So viel zu mir – jetzt aber zur HOMAG Group AG und dem Geschäftsjahr 2015. Einem bewegten Jahr mit vielen Veränderungen. Bevor ich auf diese eingehe, lassen Sie mich einige Gedanken voranstellen:

Die Geschichte der HOMAG Group ist eine Erfolgsgeschichte – geprägt von Unternehmergeist, Innovationskraft und Wachstum – intern wie extern. Und vom Mut zu Veränderungen. Immer wieder war es notwendig, sich an veränderte Kundenwünsche anzupassen und neue Märkte zu erschließen. Die HOMAG Group hat diese Veränderungen in den letzten fast 60 Jahren alle erfolgreich gemeistert. Und auch jetzt befinden wir uns wieder in einem solchen Veränderungsprozess. Vor allem auch, weil wir in der Vergangenheit so erfolgreich waren. Deshalb sind wir stark gewachsen und haben eine Größe erreicht, die eine neue Organisationsstruktur nötig gemacht hat. Wir müssen uns also verändern, nicht weil wir in der Vergangenheit schlecht oder falsch agiert haben. Ganz im Gegenteil – es war für die jeweilige Zeit und die jeweiligen Anforderungen der jeweils richtige Weg. Aber es war nicht immer der gleiche Weg. Und jetzt ist ONE HOMAG der richtige Weg. Wieder eine notwendige Veränderung, die die Erfolgsgeschichte weiter fortschreiben wird.

*Es gilt das gesprochene Wort!*

So viel vorweg, bevor ich diese neue Struktur – ONE HOMAG – genauer erklären werde. Was haben wir verändert, wie sieht die neue Struktur der HOMAG Group aus? Wir agieren jetzt mit sieben Business Units am Markt. Fünf dieser Business Units sind jeweils weltweit für ihr Geschäft mit bestimmten Technologien verantwortlich: Kantentechnik, CNC-Technik, Plattenaufteiltechnik, Automatisierungstechnik und Oberflächentechnik. Darüber hinaus gibt es zwei Business Units mit Querschnittsfunktion: die BU Systems, die das wachsende Projektgeschäft mit komplexen, verketteten Anlagen betreibt, und die BU Life Cycle Services, die für das weltweite Servicegeschäft verantwortlich ist.

Diese sieben Business Units bilden die Kernelemente, um weltweit kunden- und anwendungsorientiert unser Geschäft zu steuern. Unser Gesicht zum Kunden für alle Business Units ist eine weltweite Vertriebsorganisation. Beliefert werden die Business Units durch ein internationales Netzwerk an Produktionswerken. Und unterstützt wird die Organisation von leistungsfähigen Zentralfunktionen wie beispielsweise Finanzen und IT.

Der grundlegende Unterschied zur bisherigen Struktur ist, dass wir als EIN Unternehmen denken und handeln und entsprechend aufgestellt sind. Wir überführen das Nebeneinander der einzelnen Gruppenunternehmen – manchmal war es ja sogar eher ein Gegeneinander, wie ich aus vielen Gesprächen weiß – in ein Miteinander. Denn nur so können wir unseren Größenvorteil als klarer Marktführer gegenüber den Wettbewerbern nutzen, unsere ganze Schlagkraft entfalten und die HOMAG Group zu ihrem vollen Potenzial führen.

Ein weiterer Grund, warum Veränderungen unausweichlich waren, hängt ebenfalls mit unserem Wachstum zusammen. Über die Jahre ist unsere Variantenvielfalt exponentiell gewachsen und infolgedessen sind unsere internen Prozesse immer komplexer geworden. Der Grund dafür ist einfach: Wir sind ein stark markt- und kundenorientiertes Unternehmen, das seinen vielen Kunden immer genau das liefern will, was diese jeweils benötigen. Dieser Ansatz ist natürlich gut und richtig, funktioniert ab einer gewissen Unternehmensgröße aber nur mit klaren Strukturen und einheitlich definierten Prozessen.

An diesen Punkt kommen nahezu alle vergleichbaren Unternehmen. Und hier entscheidet sich dann, ob das Unternehmen in Zukunft weiter erfolgreich sein wird oder nicht. Denn wachstumsbedingt steigt die Zahl an Kundenanforderungen stetig an. Die Lösung sind modular aufgebaute Produkte, Plattformen und Baukästen, aus denen über Konfiguratoren zwar unzählige Varianten entstehen, die die interne Komplexität aber reduzieren. Diesen Ansatz führen wir in der HOMAG Group ein und stimmen die gesamte Entwicklung und

den Vertrieb darauf ab. Der Effekt wird sein, dass die Prozesse in der Produktion, bei der Montage vor Ort sowie später auch im Service eingespielt sind, die Qualität der Produkte steigt und die Lieferzeiten kürzer werden. Kurzum: Es entsteht ein integriertes internationales Industrieunternehmen. Wir sind bei der Umsetzung aller dieser Maßnahmen, die viel Kraft kostet, auf einem guten Weg. Wir sind uns bewusst, dass diese Veränderungen aufgrund der erreichten Größe und Komplexität des Unternehmens Zeit brauchen. Deshalb wird es eher ein längerer Weg über mehrere Jahre sein, den wir aber konsequent verfolgen.

Nun zu weiteren wichtigen Ereignissen des abgelaufenen Geschäftsjahres 2015.

Am 5. März 2015 hat die außerordentliche Hauptversammlung dem Abschluss eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags – kurz BGAV – zwischen der Dürr Technologies GmbH und der HOMAG Group AG zugestimmt. Mit diesem Vertrag haben wir einen rechtssicheren Rahmen und können seitdem uneingeschränkt zusammenarbeiten, Informationen austauschen und Synergien heben. Der BGAV wurde mit Eintragung im Handelsregister am 17. März 2015 wirksam. Seitdem gilt der die Beherrschung regelnde Vertragsteil. Die Verpflichtung zur Gewinnabführung gilt erstmals für das Geschäftsjahr 2016.

Als Folge der mehrheitlichen Übernahme der Aktien durch Dürr haben wir 2015 einen Wechsel des Börsensegments durchgeführt. Am 16. Juli 2015 ist der Widerruf unserer Zulassung zum regulierten Markt wirksam geworden. Seit dem 17. Juli 2015 sind die Aktien der HOMAG Group AG nun in das Segment Entry Standard des Open Market einbezogen und können weiterhin an der Börse gehandelt werden. Aufgrund dieses Downlistings sowie durch die mehrheitliche Übernahme durch Dürr ergeben sich jedoch verringerte Transparenzanforderungen, die wir nutzen, um Kosten zu sparen. So gibt es keine Zwischenberichte mehr nach dem 1. und 3. Quartal und erstmals für das Geschäftsjahr 2015 erstellen wir auch keinen Konzernabschluss und keinen Konzernlagebericht mehr, sondern lediglich einen Jahresabschluss und Lagebericht der HOMAG Group AG.

Ein wichtiges Ereignis gab es 2015 auch im Bereich der Finanzierung. Die HOMAG Group hat im Geschäftsjahr 2015 den bestehenden Konsortialkredit vorzeitig abgelöst und durch eine Konzernfinanzierung innerhalb des Dürr-Konzerns ersetzt. Die Einbindung in die Konzernfinanzierung mit der Dürr AG erfolgte durch die Aufnahme in das Cash-Pooling-System des Dürr-Konzerns.

Wichtigstes marktbezogenes Ereignis für uns war im letzten Jahr die Branchenleitmesse LIGNA im Mai in Hannover. Hier waren wir als HOMAG Group erneut der größte Aussteller und präsentierten auf 6.000 m<sup>2</sup> 60 Maschinen

*Es gilt das gesprochene Wort!*

für das Handwerk und die Industrie. In der HOMAG City wurden durchgängige Lösungen aus einer Hand von der „Werkstatt kompakt auf 80 m<sup>2</sup>“ bis zur komplett vernetzten Losgröße-1-Anlage mit einer Länge von 100 Metern vorgestellt. Im InnovationCenter konnten die Besucher erleben, mit welchen Technologien zur Möbelherstellung Unternehmen aus Industrie und Handwerk in Zukunft erfolgreich sein werden.

Um Ihnen die Themen „vernetzte Produktion“ und „Industrie 4.0“ in der Möbelfertigung und in der HOMAG Group näherzubringen, zeigen wir Ihnen jetzt einen kurzen Film.

### **FILM**

Sie sehen, wir sind bei diesen Themen weit vorne und wollen hier auch künftig eine Führungsrolle einnehmen.

Das Resümee für das Geschäftsjahr 2015 fällt für die HOMAG Group positiv aus. Wir haben unsere Organisationsstruktur geändert und an die aktuellen Anforderungen angepasst und damit begonnen, unsere Prozesse und Strukturen zu vereinheitlichen und zu vereinfachen. Bei der Umsetzung dieser Veränderungen, die auf mehrere Jahre angelegt ist, kommen wir gut voran und sehen uns für die kommenden Herausforderungen gut aufgestellt.

Und obwohl uns diese internen Veränderungsprozesse 2015 sehr beschäftigt und Kapazitäten gebunden haben, konnten wir bei Auftragseingang und Umsatz neue Rekordwerte erzielen.

Dabei entwickelte sich der Auftragseingang in Nordamerika, getrieben durch die guten konjunkturellen Rahmenbedingungen, besser als erwartet. Unsere US-amerikanische Vertriebs- und Servicegesellschaft Stiles konnte durch ihre gute Marktposition stärker von den positiven Marktentwicklungen profitieren. Südamerika hingegen blieb aufgrund der anhaltenden Marktschwäche hinter unseren Erwartungen zurück.

Die Region Asien/Pazifik zeigte ebenfalls einen deutlichen Zuwachs, der sowohl durch China als auch durch weitere kleinere Märkte in der Region getrieben wurde.

Osteuropa war weiterhin durch die wirtschaftlich angespannte Situation in Russland geprägt. Aufgrund der anhaltenden Unsicherheit zeigten sich viele unserer Kunden, trotz eines bestehenden Kaufinteresses, abwartend. Auf dem Markt hat sich hierdurch zwischenzeitlich ein erheblicher Investitionsstau gebildet.

*Es gilt das gesprochene Wort!*

Die Region Zentraleuropa zeigte eine Seitwärtsbewegung, was hauptsächlich in der Entwicklung im Inland begründet liegt.

Insgesamt entwickelte sich das Projektgeschäft positiv, da insbesondere komplett vernetzte Anlagen immer mehr an Bedeutung gewinnen.

In Summe haben wir erstmals in der Unternehmensgeschichte sowohl im Auftragseingang als auch im Umsatz mehr als eine Milliarde Euro erzielt. Ein Grund war sicherlich die gute Marktentwicklung, die unsere Erwartungen deutlich übertroffen hat. Ein weiterer Grund war der große Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der HOMAG Group auf der ganzen Welt. Dafür möchte ich mich an dieser Stelle, auch im Namen meiner Vorstandskollegen, herzlich bedanken.

Da wir erstmals für das Geschäftsjahr 2015 keinen Konzernabschluss mehr aufgestellt haben, kann ich Ihnen an dieser Stelle keine weiteren offiziellen Konzernzahlen präsentieren. Aus dem Jahresabschluss der Dürr AG, bereinigt um die Effekte der Kaufpreisallokation, ist jedoch folgende Kennzahl abzuleiten: Unser EBIT erreichte knapp 55 Mio. Euro, was einer Steigerung von 49% gegenüber dem Vorjahr entspricht.

Den Einzelabschluss der AG finden Sie im Internet. Einige Exemplare liegen heute zudem zur Einsichtnahme am Wortmeldetisch aus. Die HOMAG Group AG ist eine Holdinggesellschaft und fungiert als Obergesellschaft der HOMAG Group. Ihre Hauptaufgaben sind die Definition und Umsetzung der Strategie für die Gesellschaften der Gruppe, die Finanzierung der Gesellschaften und die fachliche Führung der Produktions- und Vertriebsgesellschaften im In- und Ausland.

So viel zum Geschäftsjahr 2015. Ins laufende Jahr sind wir ebenfalls wieder gut gestartet. So haben wir die Umsetzung unserer Veränderungen weiter vorangetrieben und gleichzeitig den Auftragseingang und den Umsatz in der HOMAG Group im 1. Quartal 2016 weiter erhöht.

Im Folgenden möchte ich Ihnen die wichtigsten Eckpunkte unserer Strategie der nächsten Jahre erläutern. Unser Ziel ist, dass wir uns zu einem integrierten, internationalen Industrieunternehmen weiterentwickeln – mit industriellen Strukturen, Prozessen und Systemen. Alle dafür notwendigen Maßnahmen haben wir im Wertsteigerungsprogramm FOCUS gebündelt. Wachsen wollen wir insbesondere in den Märkten USA und China, außerdem im System- und Servicegeschäft sowie mit einem Innovationsprogramm. Eine Optimierung und Effizienzsteigerung wollen wir erreichen durch ONE HOMAG,

Prozessverbesserungen, die weltweite SAP-Einführung sowie modulare Produkte, die auf klar definierten Technologieplattformen basieren.

Die Strategie wird in den kommenden Jahren in einem mehrstufigen Prozess umgesetzt. Wir wollen zunächst unser Produktportfolio optimieren und wie bereits ausgeführt durch Modularisierung die Komplexität reduzieren. Im Mittelpunkt stehen demnach modular aufgebaute kundenorientierte Lösungen. Auch alle Aktivitäten rund um ONE HOMAG, die ich bereits erläutert habe, gehören zu diesem Teil unserer Strategie sowie Effizienzsteigerungen in Funktionen und Prozessen. Außerdem wollen wir die Produktivität unserer Werke erhöhen. Dazu trägt die Implementierung des HOMAG Produktionssystems bei. Mit diesen ersten Schritten haben wir 2015 angefangen und setzen diese nach und nach um.

In einem zweiten Schritt wird eine Innovationsoffensive mit einem konzernübergreifenden F&E-Programm folgen. Außerdem wollen wir die Internationalisierung unseres Unternehmens weiter vorantreiben und dafür Vertrieb und Service weltweit weiter regionalisieren. Um marktnah produzieren zu können, werden wir auch die Entwicklung und Produktion in den Wachstumsmärkten weiter ausbauen.

Mit der Erschließung neuer Märkte, einem profitablen Systemgeschäft, einem innovativen Produktangebot, effizienten Prozessen sowie umfassenden Serviceleistungen wollen wir in einem dritten Schritt weltweit nachhaltig profitabel wachsen und Marktanteile hinzugewinnen.

Wir sind überzeugt davon, dass die HOMAG Group mit den eingeleiteten und geplanten Maßnahmen weiter erfolgreich sein wird. Wir verfügen über eine globale Präsenz, ein einzigartiges Produktportfolio und hochkompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn wir diese Potenziale voll ausschöpfen und unsere Kräfte mit klaren Strukturen und Prozessen bündeln, können wir unsere führende Marktposition weiter ausbauen. Und genau das haben wir vor.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und Ihr Vertrauen und gebe das Wort zurück an den Versammlungsleiter.